

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos, Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Karri Karvinen

**DIGITAALISUUDEN TUOMIEN HAASTEIDEN  
HUOMIOIMINEN LIIKETOIMINNAN  
KEHITTÄMISESSÄ VALOKUVAUSALALLA  
CASE: SAVONLINNAN KUVAKESKUS OY**

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Karri Karvinen

Digitaalisuuden tuomien haasteiden huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä valokuvausalalla. Case: Savonlinnan Kuvakeskus Oy, 42 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalouden laitos, Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2010

Ohjaajat: Lehtori Jyri Hänninen, Eija Karvinen Savonlinnan Kuvakeskus Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka valokuvausalalla toimivan Savonlinnan Kuvakeskus Oy:n liiketoimintaa tulisi kehittää muuttuvassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa. Tarkoituksena oli luoda Kuvakeskukselle selvitys siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa kannattaisi tulevaisuudessa kehittää. Digitaalisuus on muuttanut radikaalisti alalla toimivien yritysten toimintaa ja muuttaa tulevaisuudessakin. Opinnäytetyö on rajattu PK-yrityksen näkökulmaa vastaavaksi, sillä Kuvakeskus Oy, joka on PK-yritys, tilasi opinnäytetyön, joka haettiin kohdentaa juuri sen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui muuttuvasta markkinoinnista, digitaalisen liiketoiminnan muutoksista ja tuotteistamisesta. Näitä sovellettiin valokuvausalaan ja digitaalisuuden aiheuttamaan liiketoiminnan kehittämiseen, joka koostuu uusien palvelukokonaisuuksien luomisesta ja vanhojen palvelukokonaisuuksien uudelleenorganisoinnista.

Empiriaosuuden tiedonhankintatavaksi valittiin teemahaastattelut, joiden avulla valokuvausalan ammattilaisilta selvitettiin valokuvausalan tulevaisuuden näkymiä ja yritysten reagointia digitaalisuuteen. Teemahaastattelut sopivat parhaiten tällaisen aiheen tarkasteluun, sillä niiden avulla päästään keskustelemaan avoimesti valokuvakseen liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista. Työssä on hyödynnetty myös kirjoittajan omaa kokemusta alalta.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että valokuvausalan tulevaisuutta on vaikea tarkoin ennustaa, joten ajan hermolla oleminen ja tuotteistaminen ovat tärkeitä asioita Kuvakeskuksen liiketoiminnan kehittämisessä. Kuvien personoitavuus ja erilaiset kuvatuotteet nousivat liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeäksi kehityskohteeksi yritykselle.

Asiasanat: Digitaalisuus, Muuttuva markkinointi, Tuotteistaminen, Valokuvausala

## ABSTRACT

Karri Karvinen

Business development with the challenges of digitalization in the photography business. Case: Savonlinnan Kuvakeskus Ltd, 42 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization of Marketing

Bachelor's Thesis 2010

Instructors: Jyri Hänninen and Eija Karvinen Savonlinnan Kuvakeskus Oy

The purpose of this Bachelor's thesis was to clarify how Savonlinnan Kuvakeskus Ltd should develop its business in the changing world of digital photography business. The idea was to create a report for Kuvakeskus to indicate in which way their business operation should be developed in future. Digital technology has radically changed the operations of the enterprises, and will continue to change them. This thesis is limited to small and medium enterprises' perspective, because Kuvakeskus Ltd, which is a small and medium enterprise, has ordered the thesis.

The theoretical part consisted of changing marketing, the changes of digital business, and the service development application in the photographic industry, where digitality affects the business. The theory helps in developing the business, creating new service concepts and reorganization of old ones.

The empirical section was selected to comprise theme interviews, since they allow photographic professionals to tell about photography business prospects and business reaction to digitalization. The theme interviews were also chosen because they are the best way to get more details about the threats and opportunities in the photographic business. In this work the author's own experience in the field has been exploited.

The results of the research showed that it is hard to forecast what is going to happen in the future in the photographic business. It is important to follow the changes in the field, such as development applications, for the business of Kuvakeskus to develop. The personalization of photos and different kind of photoproducts are vital for developing the business.

Keywords: Digitalization, Changing marketing, Service development, Photographic business

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Aiheen valinta ja taustaa .....	5
1.2 Tavoitteet ja rajaukset .....	5
1.3 Savonlinnan Kuvakeskus Oy .....	6
1.4 Työn rakenne ja menetelmät .....	7
2 DIGITAALISUUS VALOKUVAUSALAN MUUTOKSESSA .....	8
2.1 Digitaalisuuden mahdollisuudet .....	8
2.2 Digitaalisuuden hyödyntäminen valokuvausalalla .....	10
2.3 Muuttuva markkinointi valokuvausalalla .....	12
3 VALOKUVAUSALAN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN .....	15
3.1 Tuotteistamisen käsite .....	15
3.2 Ostotapahtumasta luodaan asiakkaalle helppoa ja vaivatonta .....	18
3.3 Tuotteistamalla saavutetaan ylivoimainen etu kilpailijoihin .....	20
3.4 Kilpailijoista erottuminen tuotteistamalla .....	22
3.5 Tuotteistamisen edellytykset .....	24
4 HAASTATTELUT: VALOKUVAUSALAN TULEVAISUUS .....	27
4.1 Digitaalisuuden haasteet valokuvausalalla .....	27
4.2 Kilpailutilanne muuttuvassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa .....	29
4.3 Valokuvausalan tulevaisuudennäkymät .....	30
4.3.1 Yritysten reagointi muutoksiin .....	31
4.3.2 Valokuvausalan palveluiden tuotteistaminen .....	32
5 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE: KUVAKESKUS OY .....	33
5.1 Yritys paremmin asiakkaiden tietoisuuteen .....	33
5.2 Tuotteistaminen Kuvakeskus Oy:ssä .....	34
5.3 Kuvakeskuksen differoituminen .....	35
5.4 Muistojen tallentaminen .....	37
5.5 Kuvakeskus osana yhteisöllistä mediaa .....	37
6 POHDINTAA .....	39
LÄHTEET .....	41

# 1 JOHDANTO

Valokuvausala on muuttunut digitaalisuuden myötä, sillä valokuvia ei enää tarvitse kehittää nähdäkseen kuvatun kohteen. Valokuvausalan yrityksistä on tullut entistä enemmän erikoisliikkeitä. Työssä tutustutaan digitaaliseen ja muuttuvaan markkinointiin sekä tuotteistamiseen. Edellä mainittuja sovelletaan valokuvausalan digitaaliajan tuomiin muutoksiin ja haasteisiin. Digitaaliajan tuomat haasteet ovat ajaneet valokuvausalan yritykset vaikeuksiin vähentyneen kuvanvalmistuksen myötä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka valokuvausalan yritysten tulisi reagoida digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Valokuvausalan taantuma alkoi digitaaliajan myötä, sillä uuden ja helpon valokuvaustavan johdosta ihmiset näkevät otoksensa suoraan, ilman aiemmin tunnettua kuvanvalmistuksen tuomaa jännitystä. Digitaalisuus luo mahdollisuuksia, mutta niitä hyödynnetään valokuvausalalla vielä toistaiseksi liian vähän.

## 1.1 Aiheen valinta ja taustaa

Kiinnostus valokuvausalaa kohtaan on syntynyt omista läheisistä kokemuksista valokuvausalalla, koska olen työskennellyt perheyrityksessä. Opinnäytetyön kirjoittajalla on lähes kymmenen vuoden kokemus valokuvausalalta, joten henkilökohtaista kokemusta löytyy valokuvausalan muutoksesta perinteisen valokuvan kulta-ajoista haastavaan digitaaliaikaan. Kyseisen aiheen valitseminen perustuu opinnäytetyöntekijän lähes kymmenen vuoden kokemukseen valokuvausalalla, sekä kiinnostukseen perheyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, jotta se pystyisi vastaamaan paremmin digitaalisuuden tuomiin uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka valokuvausalalla toimivan Savonlinnan Kuvakeskus Oy:n liiketoimintaa tulisi kehittää muuttuvassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa ja luoda Kuvakeskukselle selvitys siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa kannattaisi tulevaisuudessa kehittää. Digitaalisuus on muuttanut radikaalisti valokuvausalalla toimivien yritysten toimintaa ja tulee vie-

lä muuttamaankin. Opinnäytetyö on rajattu PK-yrityksen näkökulmaa vastaavaksi, sillä Kuvakeskus Oy on PK-yritys ja se on tilannut opinnäytetyön, joka haluttiin kohdennettuna juuri sen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Kirjoittaja luo uusia markkinointi- ja palvelukokonaisuusehdotuksia tuotteistamalla, jotta valokuvausalalla toimivat yritykset, kuten opinnäytetyön tilaaja, Kuvakeskus Oy, pystyisivät parantamaan kannattavuuttaan. Markkinointi- ja palvelukokonaisuusehdotusten tarkoituksena on lisätä yritysten tietoisuutta nykyajan hintatietoisien ja valveutuneen asiakkaan ostokäyttäytymisestä.

Valokuvasta on luotava samanlainen arvoa tuottava asia, kuin se oli ennen digitaaliaikaa. Valokuva itsessään ei todennäköisesti enää siihen pysty. On siis keksittävä uusia nykyaikaa vastaavia keinoja hyödyntää valokuvan luoma lisäarvo ja ainutkertaisuus. Digitaaliaika on vielä sen verran uutta, että tallennusmuodoista ja niiden varmuudesta ei ole kovin suurta varmuutta. Aito valokuva kestää vuosisatoja, siksi nykytekniikan tuomia mahdollisuuksia tulisi iskostaa entistä paremmin valokuvaajille. Tietokoneen kovalevyllä olevat kuvat katoavat, jos tietokone särkyy ja samalla katoaa vuosikymmenten muistot, jotka eivät tunnu arvokkailta ennen kuin on liian myöhäistä.

### **1.3 Savonlinnan Kuvakeskus Oy**

Savonlinnan Kuvakeskus Oy on perustettu 1962. Kuvakeskus on Savonlinnan vanhin valokuvausliike, ja se on toiminut lähes 50 vuotta. Yrityksen perusti aikoinaan Kyösti Salminen, joka on toisen nykyisen omistajan, Eija Karvisen isä. Kyseessä on perinteikäs perheyritys, jonka omistajina toimivat Eija ja hänen puolisonsa Tapio Karvinen. Liikkeessä työskentelee yksi ulkopuolinen työntekijä, Sami Sinisalo. Kuvakeskus on toiminut suunnannäyttäjänä valokuvausalalla Savonlinnassa, missä 20 vuotta sitten yritys hankki paikkakunnan ensimmäisen valokuvauslaboratorion. Myös digitaaliaikaan siirryttiin Savonlinnassa kymmenen vuotta sitten Kuvakeskuksen johdolla.

Savonlinnan Kuvakeskus Oy:n palvelutarjoama sisältää perinteisen ja digitaalisen kuvapalvelun, kamera- ja tarvikemyynnin, sekä studiokuvaukset, kuten

passikuvat, juhlakuvat ja muotokuvat. Kuvakeskuksen palvelutarjoomaan kuuluvat myös digitaaliset kuvanmuokkaukset, joita ovat esimerkiksi vanhojen kuvien korjailu ja kohteen poistaminen kuvasta. Lisäksi Kuvakeskus tarjoaa digitointia, jossa VHS-videonauhat muutetaan digitaalisiksi DVD-levyiksi. Yrityksen palvelut ovat olleet usean vuoden ajan samanlaiset. Digitaaliajan myötä esimerkiksi kameramyynnin katteet ovat pienentyneet huomattavasti alalla vallitsevan kilpailun johdosta. Kuvaukset, etenkin passikuvat ovat liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeitä ja kannattavia. Vanhoista kuvista tehtävät uudet kopiot ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina, kun ihmisten kiinnostus perinteisiä valokuvia kohtaan on lisääntynyt. Vanhojen muistoja herättävien kuvien arvostus on noussut uudelleen asiakkaiden arvomaailmaan. Tänä vuonna perinteinen filmikuvaus on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosien laskusuhdanteeseen verrattuna ja joidenkin hautaama perinteinen valokuvaus on taas muodissa. Kuvakeskukselle onkin tärkeää säilyttää perinteinen valokuvanvalmistusprosessi palvelutarjonnassaan.

#### **1.4 Työn rakenne ja menetelmät**

Opinnäytetyön teoria muodostuu muuttuvan markkinoinnin, digitaalisen liiketoiminnan muutosten ja tuotteistamisen soveltamiseen valokuvausalan digitaalisuuden vaikuttamaan liiketoiminnan uudelleen koordinointiin, uusien palvelukonaisuuksien kehittämiseen ja vanhojen uudelleen organisointiin. Empiriaosuuden tiedonhankintamuodoksi on valittu teemahaastattelut, joiden avulla valokuvausalan ammattilaisilta on selvitetty valokuvausalan tulevaisuuden näkymiä ja yritysten reagointia digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Teemahaastattelut sopivat parhaiten tällaisen aiheen tarkasteluun, niiden avulla päästään keskustelemaan avoimesti valokuvakseen liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista. Työssä hyödynnetään myös kirjoittajan omaa kokemusta alalta.

## **2 DIGITAALISUUS VALOKUVAUSALAN MUUTOKSESSA**

Digitaaliset kanavat ovat nousseet viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviksi asiakaspalvelun, asioinnin ja kaupankäynnin verkostoksi. Digitaalisuus on tullut keskeiseksi osaksi tämän päivän markkinointia ja liiketoimintaa. Digitaalisia kanavia voidaan käyttää liiketoiminnassa monin eri tavoin ja eri tarkoituksiin. Kanavien avulla voidaan hankkia asiakkaita, liidejä, välittää tietoa ja tarjouksia, kertoa tuotteista ja palveluista laajemmin ja verrata hintoja helpommin. Tunnettuuden ja brändimielikuvan muodostaminen on helpompaa, digitaalisten kanavien avulla asiakkaat on helpompi ottaa mukaan esimerkiksi tuotekehitykseen. Digitaalisen maailman ansioista asiakkaiden seuranta ja tarpeiden ymmärtäminen on helpompaa. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 15.)

Digitaalisuus on suuri haaste liiketoiminnassa. Esimerkiksi valokuvausalan digitalisoitumisen myötä yritysasiakkaat ovat siirtyneet digitaalisiin valokuvausratkaisuihin, eivät kai sen takia tarvitse enää filmiä ja perinteisiä valokuvankehityspalveluita. Suuri haaste on tuoda digitaalisuus helppokäyttöiseksi ja suuren kulluttajajoukon saataville. Liiketoimintakäytäntöjen yhdistäminen ja uusien käytäntöjen kehittäminen näyttäisi olevan hitaampaa kuin teknologian kehitys. (Ahola, Koivumäki, Oinas – Kukkonen 2002, 14.)

### **2.1 Digitaalisuuden mahdollisuudet**

Internet tarjoaa markkinoijille uusia mahdollisuuksia alentaa kustannuksia ja kehittää uudenlaista liiketoimintaa. Internetin edut markkinointikanavana ovat erityisesti varastointikyky sekä mahdollisuus julkaista ja tarjota suunnattomia määriä tietoja. Tämän lisäksi se tarjoaa sähköisen kaupankäynnin mahdollisuuden ja jakelun kanavan, sekä enemmän kokemuksellisuutta ja elämyksiä asiakkaille. (Ahola ym. 2002, 38). Valokuvausala ei ole enää demografisesti sidottua, sillä sähköinen kaupankäynti mahdollistaa tilauksen tekemisen lähes mistä vain, internet rikkoo kivijalkakaupan rajoja ja luo mahdollisuuksia valtakunnalliselta tasolta, jopa kansainväliseen kilpailuun.



Strauss & Frost määrittivät e-liiketoiminnan vuonna 2001 seuraavasti: *Sähköisen liiketoiminta, e-business, tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan optimointia digitaalista teknologiaa hyödyntäen*. Internetin rooli voi yrityksessä voi olla kanava tavoittaa jokin segmentti, se voi olla osa liiketoimintaa tai koko liiketoiminta voi olla internetpohjainen. (Ahola ym. 2002, 41–42.)

Yritykset käyttävät yleensä internetiä parantaakseen yrityksen informaatiovirtoja, helpottaakseen kommunikointia asiakkaiden kanssa ja hyödyntääkseen resursseja maailmanlaajuisesti. Useat yritykset ovat kehittäneet kommunikatiojärjestelmiään ja tuottaneet asiakkaille sisällökästä informaatiota. Järjestelmän avulla voidaan vastaanottaa tilauksia ja kerätä tarkempia tietoja asiakkaista. (Ahola ym. 2002, 46). Kasvavan informaation ansiosta hintakilpailu on kiristynyt etenkin valokuvien valmistushintojen suhteen, sillä aina löytyy jostain entistä halvempi hinta. Pienten ja keskisuurten yritysten on panostettava laatuun, jotta he pysyvät kilpailussa mukana.

On arvioitu, että kommunikointi internetin kautta voi radikaalisti muuttaa kaupankäynnin prosesseja ja rakenteita sekä pienentää tavaroiden ja palveluiden vaihdantaan liittyviä kustannuksia. Yritysjohtajien täytyy kehitellä uusia strategioita, luoda differoituja ja lisäarvoa tuottavia palveluita, jotta yrityksessä voidaan vastata tehokkuuden, pienempien marginaalien ja informaatiotulvan aiheuttamiin haasteisiin. (Ahola ym. 2002, 46.)

Digikanavien käytön läpimurto yritysten viestinnässä on vasta aluillaan, vaikka ensimmäiset isot muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä on jo havaittu. Internetiä käytetään merkittävänä tiedonhaun ja keskustelunvälineenä. Markkinoinnissa digitaalisuuden omaksuminen on tapahtunut hitaasti ja asiakkaat näyttävät olevan markkinoijia aktiivisempia uusien kanavien omaksumisessa ja käytössä. (Merisavo ym. 2006, 26.)

Aikaisemmin markkinoija valitsi markkinoitavan kohteen sisällön, kanavan ja ajoituksen, nyt markkinointiviestinnän perusmalli on muuttumassa tai on jo muuttunut päinvastaiseksi. Asiakas valitsee, mitä hän haluaa tietää, mistä hän tiedon etsii (eli kanavan) ja ajoituksen (eli milloin). Yrityksille on elintärkeää, että

ne tuntevat ja tiedostavat asiakkaiden kiinnostuksen kohteet ja ajoitukset sekä kanavalinnat. (Merisavo ym. 2006, 33).

## **2.2 Digitaalisuuden hyödyntäminen valokuvausalalla**

Digitaalisuus mahdollistaa asiakassuhdeviestinnän kohdentamisen ja personoinnin asiakas- tai ryhmäkohtaisesti ja mahdollistaa nopean reagoinnin ja vuorovaikutuksen asiakkaan ja yrityksen välillä. Personoinnin ja interaktiivisuuden avulla asiakassuhdeviestinnästä saadaan tehokkaampaa ja asiakas tuntee saavansa lisäarvoa. Digitaalinen markkinointi mahdollistaa kustannustehokkaan kaupankäynnin ja kampanjoiden ohella tehokkaan keinon asiakassuhteiden vahvistamiseen. (Merisavo ym. 2006, 44–46.)

Digitaalisen tiedon muokattavuus ja helppo liikuteltavuus muokkaavat käyttötottumuksia. Maailmanlaajuinen tiedonjakaminen on mahdollista saavuttaa internetin välityksellä, yhdellä klikkauksella vuorovaikutuksessa median ja kuluttajien kanssa. Digitaalisuus mahdollistaa ennennäkemättömien ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen. Digitaalisuus tuo mukanaan myös uusia palvelukonseptien ja sosiaalisen median luoman kasvavan kuluttajan vallanmuodossa. (Salmenkivi & Nyman 2007, 60.)

Internetin digitaalisuuden johdosta sisältöä on mahdollista kopioida ja levittää maailmanlaajuisesti, ilman kustannusten merkittävää kasvua. Tiedonsiirto on erittäin nopeaa ja yleisöltä on mahdollista saada lähes välittömästi palautetta. Tällainen vuorovaikutus on markkinoinnin ja liiketoiminnan kannalta internetin merkittävimpiä ominaisuuksia, kun kuluttajalla on mahdollisuus osallistua, ja vuorovaikutuksen avulla yrityksen on helppo reagoida tilanteeseen. Kuluttajan vallan ja vuorovaikutuksen avulla yritys saa arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista, siitä, ketkä ovat asiakkaita, sekä tietoa heidän ostokäyttäytymisestään. (Salmenkivi & Nyman 2007, 68–69.) Asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita voitaisiin ja pitäisi hyödyntää enemmän yritystoiminnassa. Kannattavintahan on tarjota juuri sellaisia palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaiden nykyiset tarpeet ja kehittää yhteistyössä palveluita, joista molemmat myös tulevaisuudessa hyötyvät.

Verkostoitumisen myötä pienetkin yritykset voivat löytää uusia asiakkaita ja antaa mahdollisuuden kiinnostuneille asiakkaille löytää yrityksen ja sen tuotteet. Asiakaskunnan hajanaisuudella ei ole internetmarkkinoinnissa niin suurta merkitystä kuin perinteisessä markkinoinnissa. Asiakkaat voidaan tavoittaa internetin välityksellä ilman kallista massamarkkinointia. (Salmenkivi & Nyman 2007, 74.) Valokuvausalan tulisi tarkastella uusia mahdollisia liiketoimintamuotoja esimerkiksi verkostoitumalla uusille aloille. Näin on mahdollista kehittää uusia palveluita, joita ei aikaisemmin olisi tullut ajateltua. Kaikkea ei tarvitse kehittää uusiksi, vaan usein kannattaa hyödyntää jo ennalta kehitettyä ja lähteä sitä kautta jalostamaan sitä itselleen sopivaksi.

Käynnissä olevat muutokset vaikuttavat myös internetin ulkopuolella olevaan liiketoimintaan, digitaaliset kanavat liittyvät kiinteästi liiketoimintaprosesseihin ja yhdistävät internetin sisä- ja ulkopuolella olevat toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Yritysten on jatkuvasti analysoitava liiketoimintamallejaan pysyäkseen mukana muuttuvassa kilpailussa, jota käydään kilpailevien yritysten lisäksi kulluttajien luomaa sisältöä, palveluita ja tuotteita vastaan. Internetin tuomat uudet palvelumallit haastavat perinteisten alojen yrityksiä, kuten esimerkiksi levykauppoja ja valokuvausliikkeitä, jotka ovat kärsineet digitaaliajan tuomasta muutoksesta huomattavasti. (Salmenkivi & Nyman 2007, 74.)

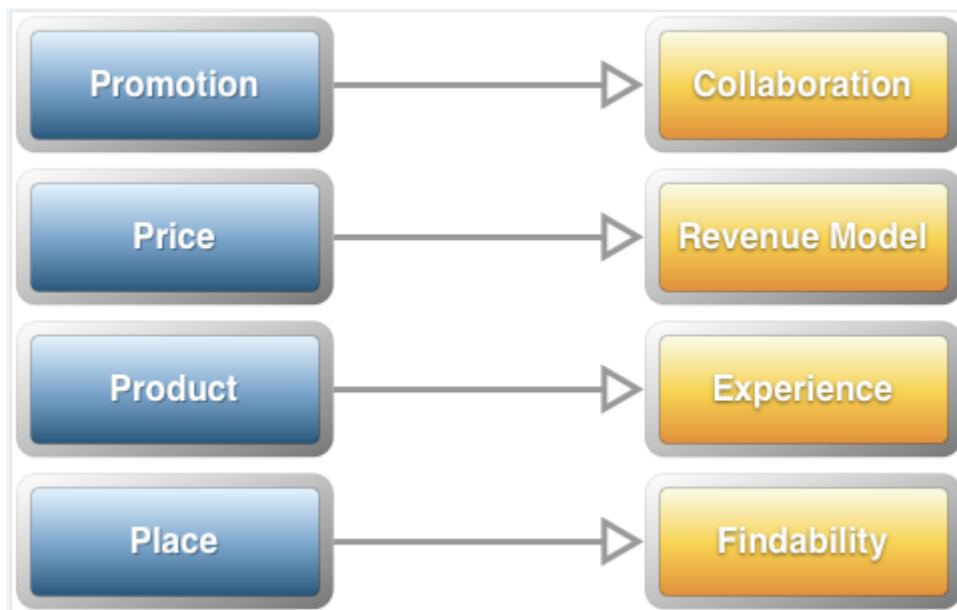
Yhteisöllinen internet tuo markkinoille uusia mahdollisuuksia ja koventaa kilpailua, mutta uudet internetin luomat ilmiöt, palvelut ja teknologiat, eivät kuitenkaan tule syrjäyttämään perinteisiä toimintatapoja. Tulevaisuudessa perinteiset ja internetpalvelut toimivat sekä rinnakkain että osittain yhdistelmänä, ja tämä on huomioitava markkinointia ja liiketoimintastrategioita luodessa. (Salmenkivi & Nyman 2007, 75.)

Markkinat eivät ole koskaan aikaisemmin olleet yhtä verkostoituneet kuin ne ovat nykyisin. Huhut, uutiset ja ihmisten toisilleen välittämä word-of-mouth-markkinointi eli puskaradio mahdollistavat tiedonvälityksen halki maailman muutamassa tunnissa. Markkinoinnin näkökulmasta tämä mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan ja uudenlaisen kontaktin asiakaspintaan. Alhaiset kustan-

nukset ja tekniset verkkototeutukset ovat madaltaneet yritysten kynnystä lähteä mukaan yhteisölliseen ja vuorovaikutukselliseen internetiin, jonka vaikutukset tulevat heijastumaan liiketoimintaan myös internetin ulkopuolella. (Salmenkivi & Nyman 2007, 217.)

### 2.3 Muuttuva markkinointi valokuvausalalla

Sami Salmenkivi on muokannut vanhasta markkinoinnin 4P-mallista uuden nykyaikaa vastaavan markkinointimallin CREF, jonka hyödyntäminen muuttuvassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa olisi suotavaa. CREF-malli on kuvattu alapuolella.



Kuva 1: Muuttuva markkinointimalli (Salmenkivi & Nyman 2007, 220)

*Markkinointiviestintä muuttuu kaksisuuntaiseksi markkinoinniksi.*

Asiakkaat on otettava mukaan yrityksen markkinointiin, sillä yhteistyö asiakkaiden kanssa tuottaa uusia ja tuoreita ideoita, sillä asiakkaat saattavat tietää asioista enemmän kuin markkinoiva yritys. Yhteisöllisyyden avulla yritys oppii tuntemaan paremmin asiakkaansa ja samanaikaisesti asiakkaiden brändituntemus

paranee. Onnistuneen kaksisuuntaisen markkinoinnin avulla asiakkaat tuottavat lisäarvoa itselleen ja markkinoivalle yritykselle. (Salmenkivi & Nyman 2007, 221–222). Uusien palvelukokonaisuuksia luomisessa valokuvausalalla on tärkeää saada asiakkaat kokeilemaan tuotetta ja sillä tavoin tuoda yritystä ja sen tuotteita paremmin esille asiakkaiden kertomana. Yrityksen kannalta asiakkaiden kautta tapahtuva markkinointi on edullista ja mieleenpainuvaa.

Osallistuminen ja yhteistyö myötävaikuttavat valitsemaan yrityksen tuotteita ja kannustavat asiakkaita kertomaan yrityksestä ja sen tuotteista muille. Keskustelu asiakkaan kanssa antaa yritykselle tietoa, mistä asiakassegmentin löytää ja millainen kuva heillä on yrityksestä. (Salmenkivi & Nyman 2007, 224–225). Internetin myötävaikutuksella yrityksen markkinointi on mietittävä tarkoin ja harkitusti, sillä internetin välityksellä positiivinen sekä negatiivinen julkisuus tavoittaa ihmiset hyvin nopeasti. Tällainen viraali- eli word-of-mouth-markkinointi kantautuu ihmisten korviin ennätyksellisen nopeasti digitaalisten kanavien ja yhteisölistien medioiden välityksellä. Viraalimarkkinointi toimii parhaiten, kun markkinoitava tuote on mielenkiintoinen ja erottuu selvästi kilpailijoiden vastaavista tuotteista (Salmenkivi & Nyman 2007, 234–235).

Yllä olevat syyt ovat vaikuttaneet, miksi yritykset ovat lähteneet verkkaisesti mukaan sosiaaliseen mediaan ja verkkokaupan hyödyntämiseen. Roponen toteaa artikkelissa Suomen PK-yritykset arkailevat nettikauppaa, että suomalaiset ovat liian varovaisia ja konservatiivisia ottaakseen käyttöön uusia, mutta jo hyväksi havaittuja markkinointikeinoja. Sosiaalista mediaa hyödyntää Suomessa vain neljä prosenttia PK-yrityksistä, kun vastaava luku muualla on kaksikymmentä. (Yle uutiset 2010.)

#### *Price eli hinta muuttuu revenue model eli ansaintamalliksi*

Tuotteen hinnalla ei ole enää suurta merkitystä tuotteen markkinoinnissa, sillä hinnan merkitys ostopäätöksen tekemisessä on vaurastumisen myötä pienentynyt. Yritysten on mietittävä uusia ansaintamalleja, sillä tuotteesta saatava hinta ei voi olla enää ainoa ansaintamalli. Internet ilmiönä on aikaansaanut ilmaiset tuotteet, joista vasta myöhemmin on mahdollista ansaita. (Salmenkivi & Nyman 2007, 251). Dan Heller kertoo blogissaan The Five Truisms of Photography bu-

siness, kuinka valokuvausalalla ei ole uskallettu lähteä tarpeeksi intensiivisesti hyödyntämään internetin mahdollisuuksia ja kuinka internet mahdollistaa uusien ansaintamallien hyödyntämisen ja kehittämisen. (Heller 2009.)

#### *Tuotteesta on luotava kokemus*

Perinteinen valokuva ei ole enää niin muodikasta kuin ennen, vaan ihmiset haluavat ennemmin kuvakirjan, jossa on kuvat ja tarina valmiiksi kansissa. Kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat nykyajan markkinoinnin trendejä. Markkinoinnissa kokemuksellisuus on erittäin tärkeää, sillä asiakkaat haluavat kerätä kokemuksia tapahtumista, palveluista, markkinoinnista ja tuotteista. Yritysten palveluiden pitää olla kokemuksia, sillä kokemukset muistetaan ja niistä kerrotaan eteenpäin. (Salmenkivi & Nyman 2007, 265.)

Photography Business – Too Much Competition? -blogissa kerrotaan, kuinka eräs valokuvaaja kehitti uuden mullistavan tavan perinteisten ja yleensä tylsien koulukuvien ottamiseen. Idea uudenlaiseen kuvaamiseen syntyi lasten vanhemmilta saadun palautteen pohjalta, kun vanhemmat valittivat kuvien persoonattomuudesta. Eräs paikallinen kuvaaja ideoi, että lapsia voitaisiin kuvata ympäri campus-aluetta ja lähettää tekstissä mainitut 24 parasta kuvaa vanhemmille. Vanhemmat olivat valmiita maksamaan enemmän tällaisesta uudenlaisesta koulukuvausformaatista, sillä he saivat persoonallisempia kuvia ja jotain uudenlaista. ( Virtual Photography Studio 2008.)

#### *Fyysisen paikka muuttuu löydettävyydeksi*

Löydettävyydessä on kyse siitä, kuinka helposti tuote tai brändi on löydettävissä sattumalta tai hakuprosessin tuloksena. Tuotteiden ja palveluiden on löydettävä oikeasta paikasta, sieltä missä asiakkaat ovat. Jos tuotetta ei löydetä hakukoneilla, vertailupalveluista tai sosiaalisista verkostoista, tuotetta ja yritystä ei ole olemassa. (Salmenkivi & Nyman 2007, 278 – 279.)

Esimerkiksi ihmiset eivät enää etsi valokuvausliikettä, joka lupaa kuvat tunnissa, vaan he etsivät hinta-laatu-suhteelta hyvän kuvapalvelun. He ehkä lukevat aiheeseen liittyvän blogin ja tekevän sen perusteella valinnan, mistä kuvat tilataan. Nykyisin on tärkeää, että yritys löytyy yhteisöllisestä mediasta, Faceboo-

kista tai Twitteristä. Suomalainen kuluttaja todennäköisesti löytää yrityksen Facebookista, mahdollisesti kaverin suosittelema linkkinä. Perinteiselle kivijalkayritykselle on toki tärkeää, että se sijaitsee kaupungissa keskeisellä paikalla, mutta nyt ja tulevaisuudessa internetistä löytyminen on ensisijaisen tärkeää, sillä internet luo kasvulle uudenlaisen mahdollisuuden ja asiakkuuksien hankinta väylän.

### **3 VALOKUVAUSALAN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN**

Tuotteistamalla valokuvausalan yritysten olisi helppoa lähteä kehittämään liiketoimintaansa, sillä tuotteistamalla tuotteesta tai palvelusta saadaan ominaisuuksiltaan kattavampi. Tuotteistamisen johdosta syntyneestä tuotteesta ja palvelusta hyötyvät sekä asiakas että yritys, sillä se tyydyttää paremmin asiakkaan tarpeita ja tuottaa yritykselle parempaa katetta.

#### **3.1 Tuotteistamisen käsite**

Tuotteistaminen on käsite, jota on vaikea määritellä vain yhdellä tavalla. Parantainen määrittää sen työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.) Tuotteistus on ajattelutapa, joka laajasti ymmärrettynä tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja modifiointia asiakkaiden tarpeita paremmin vastaaviksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Tuotteistamisella tavoitellaan palveluliiketoiminnan kehittämistä ja uudistamista, kannattavuutta yrityksen saavuttavat parantamalla laatua ja tuottavuutta. Tuotteistamisen avulla maksimoidaan asiakkaan saama hyöty, ja saadun palautteen avulla prosessia kehitetään jatkuvasti. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Valokuvausalalta löytyy monia uusia mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisuutta. Nykyään on mahdollista tapetoida jopa huone omilla valokuvilla. Photowall.fi tarjoaa palvelun, jossa digitaalisista valokuvista on mahdollista luoda tapetteja, joko kuvan alkuperäisessä muodossa tai personoida nettipalvelimen avulla oman näköiseksi, juuri tiettyyn seinään sopivaksi. Tällainen palvelu luo valoku-

vaukseen aivan uudenlaisen näkökulman, sillä omien kuvien hyödyntäminen sisustuksessa tulee olemaan tulevaisuutta. Kyseinen sivusto tarjoaa myös mahdollisuuden valmistaa valokuvasta canvastauluja erilaisilla personointimahdollisuuksilla.

Perinteinen valokuvausalan yritys Eirikuva Oy tarjoaa nykyisin valtavasti mahdollisuuksia hyödyntää omia valokuvia erilaisissa tuotteissa. Eirikuvan palvelutarjontaan kuuluvat perinteiset valokuvat filmirullista digitaalisiin kuviin. He tarjoavat myös erilaisia kuvakirjamahdollisuuksia, canvastauluja, kalentereita ja kortteja omista kuvista.

Ifolor Oy on tuonut markkinoille uuden version kuvakirjasta, jossa kuvakirja valmistetaan perinteiseen kirjamuotoon, normaalille paperille, valokuvapaperin sijasta. Ifoloria voidaan pitää kuvatuotteiden markkinajohtajana, sillä sen palvelutarjonnasta löytyy lähes kaikkea, mitä voi kuvitella tekevänsä omista valokuvista. Nettipalvelimen avulla on mahdollista tilata hiirimattoja, palapelejä, t-paitoja sekä mukeja omista digitaaliseen muotoon tallennetuista muistoista. Alla on esitelty Ifolorin palvelutarjontaa kuvien avulla.



Kuva 2: Ifolor, kuvapalapeli





Kuva 3: Ifolor, hiirimatto



Kuva 4: Ifolor, kuvamuki

### 3.2 Ostotapahtumasta luodaan asiakkaalle helppoa ja vaivatonta

Palvelun tuotteistamisella luodaan konkreettinen tuote, joka on asiakkaan näkökulmasta helpompi ostaa, ja se on myös ominaisuuksiltaan vahvempi, sillä se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tuotteistettu palvelu on helpompi myydä ja markkinoida, sillä tuotteistaminen konkretisoi palvelun helpommin ymmärrettäväksi. Tuotteistettu palvelu on helpommin monistettavissa uudelleen ja uudelleen. Tuotteistajan on rakennettava apuvälineitä, jotta edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään. (Parantainen 2007,38.) Esimerkiksi perinteinen valokuva ei ole enää tällä hetkellä ominaisuuksiltaan riittävän kattava. Asiakkaat haluavat tehdä valokuvien valmistamisesta helpompaa ja luoda niistä jotain uutta, perinteisen 10X15-kokoisen kuvan sijasta. Kuvakirjan avulla asiakkaat voisivat ikuistaa muistonsa helposti kansiin ja luoda siihen valmiin tarinan, esimerkiksi lapsen ensimmäisestä vuodesta. Valmis tarina ja kuvakirja luovat lisäarvoa nyt ja tulevaisuudessa, ja se on myös helpommin monistettavissa useammiksi kopioiksi.

Tuotteistamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on tehdä ostamisesta mahdollisemman helppoa ja vaivatonta. Asiantuntijapalveluiden ostaminen on yleisesti ottaen vaikeaa, sillä kaikki palvelun tarjoajat sanovat olevan luotettavia, laadukkaita ja ammattitaitoisia. Palvelut voivat olla hajanaisia ja vaikeasti kokeiltavissa etukäteen, siksi ostamisen riski estää asiakasta ostamasta. (Parantainen 2007,11.) Asiakasnäkökulmasta tuotteistaminen helpottaa asiakasta ymmärtämään, mitä palvelu pitää sisällään ja millaista lisäarvoa se todellisuudessa asiakkaalle tuottaa. Ostopäätöksen tekemisestä tulee helpompaa, koska palveluiden arvioiminen ja vertailu on konkreettisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Perinteisesti valokuvien teettäminen tapahtui viemällä filmirullat siihen liikkeeseen, jossa oli ollut tapana käydä. Perinteisestä liikkeestä saatiin hyvät ja laadukkaat kuvat, erinomaisen palvelun lisäksi. Nykyisin ihmiset ajattelevat kuvanlaadun heikentyneen, koska kuvien valmistushinta on laskenut huimasti. Tästä huolimatta asiakkaat suosivat halpoja ja suuria valokuvanvalmistusyrityksiä, jotka lupaavat toimittaa kuvat kolmessa työpäivässä kotiovelle. Silloin ei tule ajatelleeksi, että saman ja ehkä laadukkaamman palvelun voisi saada lähes

saamaan hintaan sieltä perinteisestä valokuvausyrityksestä, jossa aikanaan on asioitu. Tosin tämä tapahtuma kestää vain tunnin kolmen päivän sijasta. Asiakas voisi itse konkreettisesti verrata netistä tilattujen kuvien laatua asioidessaan perinteisessä valokuvausliikkeessä ja seurata omien kuvien valmistusprosessia.

Valokuvausalalla toimivien yritysten on pystyttävä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin alalla vallitsevan kovan kilpailun johdosta, sillä yritysten on pystyttävä erikoistumaan suuresta massasta. Kysymykset toimivat samalla myös tuotteistajan apuvälineenä.

- Kuinka erotut kilpailijoista, siten että asiakas valitsee palvelusi?
- Miten kehität palvelujasi asiakkaan elämää helpottaviksi ratkaisuiksi?
- Kuinka poistat asiakkaalta ostamiseen liittyvän riskin tunteen?

(Parantainen 2007, 39)

Vaikka palvelusi olisi laadullisesti kilpailijoitasi parempi, siinä on oltava jotain kilpailijoista poikkeavaa ja erottuvaa. Näin tarjoat asiakkaalle mahdollisuuden valintaan jollain perusteella. Jos tuotteet ovat ulkoisesti samanlaisia kilpailijoiden vastaavien kanssa, asiakkaan kannalta ostopäätöksen tekemisestä tulee mahdotonta. Älä keskity kehuaan tuotteita ja palveluita, sillä kaikki ovat tekevät niin, sen sijaan lupaa asiakkaille jotain, mitä muut eivät lupaa. Kerro asiakkaalle omasta palvelustasi heti, kenelle se on tarkoitettu, minkä asiakkaan ongelman se ratkaisee ja miten se eroaa kilpailijan vastaavasta tuotteesta. (Parantainen 2007, 41.)

Photographs – self focused and self deleted -blogissa ilmenee mielenkiintoinen näkökulma, jonka mukaan kaikki valokuvaajat tarjoavat hääkuvauksia, perhekuvauksia, lapsikuvauksia ja muita vastaavia. Nykyisin kuvaaja ottaa ainoastaan tietyn määrän kuvia ja luovuttaa ne asiakkaalle digitaalisessa muodossa. Palvelutapahtuma on verrattavissa harrastelijakuvaajan toimintaan, sillä kuvaaja ei ratkaise kuin yhden asiakasta vaivaavan ongelman. Kuvaaminen on vain yksi vaihe palvelun tuottamisessa. Todellinen ammattilainen vie tilanteen loppuun saakka ja tuottaa asiakkaalle kokemuksia ja muistoja, tarjoamalla mahdollisuutta valmistaa kuvista esimerkiksi taulu tai valmistamalla asiakkaalle tyylikäs kuva-albumi, jota katsellessa muistot heräävät henkiin. Palvelun loppuun viemi-

sestä voidaan pyytää täysi hinta, kun taas kuvaaminen on vain yksi osa palveluprosessia. (Virtual Photography Studio 2010.)

Tuotteistamisessa voidaan yhdistää palveluita ja tuotteita paketoimalla ne sopivasti keskenään. Paketointi voi olla täysin asiakkaan määrittämä, tilanteen tai tarpeen sanelema ratkaisu. Tuotteistamisen avulla luodaan puitteet, joiden avulla vähennetään asiakkaan vaivaa sopivilla palvelukokonaisuuksilla. (Parantainen 2007, 49.) Valokuvausalalla tällainen ratkaisu voisi olla kotisohvalta käsin tehty kuvakirja, jonka asiakas saa kotiin toimitettuna seuraavana päivänä. Asiakkaalta poistetaan kuvien albumiin pujottamisen vaiva ja itse fyysisessä kaupassa käymisen vaiva. Tekemällä kuvakirjan asiakas on varmistanut, että kuvat ovat varmasti tallessa ja helposti näytettävissä sukulaisille ja tutuille. Kuvakirjapohjan voisi halutessaan tallentaa palvelua tarjoavan yrityksen nettipalvelimelle, silloin se olisi varmassa tallessa ja helposti tilattavissa uudestaan ja uudestaan.

Hyvin tuotteistettu palvelu vakuuttaa asiakkaan, sillä hänelle selviää nopeasti, mitä hänelle toimitetaan ja mihin hintaan. Asiakas tekee ostopäätöksen ollessaan varma, ettei kaupantekoon liity riskejä eikä epäonnistumisen mahdollisuutta. Asiakkaan mieleen hiipivä pieninkin riski on ostamatta jättämisen suurimpia syitä. Tuotteistamisen tärkeimpiä tehtäviä on poistaa kaupantekoa haittaava epävarmuus. (Parantainen 2007, 48–49.)

### **3.3 Tuotteistamalla saavutetaan ylivoimainen etu kilpailijoihin**

Vaikka yrityksen tuotteita olisi helppoa ja vaivatonta ostaa, se ei takaa yhtään kauppaa tai tilausta. Tuotteen on oltava ylivoimainen muihin verrattuna, jos aiota saada myynnillä keskimääräistä parempaa katetta. Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta ja palvelusta enemmän, jos tuotetta ei yksinkertaisesti saa muualta tai se tuottaa konkreettista hyötyä asiakkaalle. Tuotteeseen liittyvä tarina, mielikuva tai imago vetoaa asiakkaaseen ja asiakas on valmis maksamaan kunnon hinnan. (Parantainen 2007, 68.) Digitaalisia mahdollisuuksia on hyödynnetty heikosti valokuvausalalla ja etenkin studiokuvia olisi mahdollista personoida ja luoda niistä jännittävämpiä ja uudenlaisia. Esimerkiksi lapsikuvauksissa voisi hyödyntää vaikka Disney-hahmoja ja personoida kuvat juuri sellai-

siksi, kuin asiakas ne haluaa. Mahdollisuuksia on rajattomasti, sillä digitaalisuus mahdollistaa valokuvien muokkauksen juuri sellaiseksi kuin asiakas haluaa. Tärkeää on asiakkaan ja yrityksen keskinäinen kommunikointi ja ideointi.

Kilpailukyky on etenkin valokuvausalalla toimimisen kannalta erittäin tärkeää ja se voi olla jopa yrityksen säilymisen ehto, sillä kilpailukyvyn avulla voidaan rakentaa ylivoimaista osaamista eli luoda merkittävä kilpailuetua muihin yrityksiin. Yritysten on nähtävä kilpailu suorana sekä epäsuorana. Useasti epäsuoraa kilpailua ei huomioida tarpeeksi palveluiden ja tuotteiden erilaisuudesta johtuen. Tämän vuoksi kilpailutilanteen analysointi on ensisijaisen tärkeää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

Ihmiset seuraavat mielellään toisten ostokäyttäytymistä, menevät mielellään lauman mukana, sillä poikkeavuus ja epäonnistumisen riski ostopäätöksessä pelottaa. Strategisesti nämä laumaeläimet tekevät tietämättään yritystä koskevia päätöksiä, yleisin strategia on kopioida muilta, vaikka moni ei sitä suostu myöntämään. Tämän seurauksena yrityksiä ja tuotteita on entistä vaikeampi erottaa toisistaan ja löytää jotain toisista poikkeavaa. Palvelulla on mahdollista saada kunnon katetta, jos pystyy olemaan jollain tavalla ainutlaatuinen ja tarjoamaan asiakkaalle ainoana jotain tuotetta tai palvelua ja luomaan paikallisen monopolin. (Parantainen 2007, 68–69.) Tuotteistamalla saavutetaan paremmat mahdollisuudet kilpailuedun saavuttamiseen ja markkinaosuuden kasvattamiseen. Parannat samalla palvelun laatua, teet markkinoinnista helpompaa ja selkeytät hinnoitteluasi. Tuotteistamalla voit vaikuttaa myös organisaation kasvuun, mahdollistat segmentin laajentamisen sekä markkinaosuuden kasvattamisen ja palvelun kehittämisen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27.)

Asiakaslähtöinen näkökulma on liiketoiminnassa tärkeää, sillä asiakas saattaa valita palvelun yksittäisen ja ainutlaatuisen ominaisuuden johdosta, ottamatta saavutettavaa hyötyä huomioon. Todellisuudessa yritysten tulisi panostaa tuotekehitykseen ja luoda ainutlaatuinen tuote. Liiketoiminta selviää vaikeista ajoista vain, jos se perustuu erinomaiseen tuotteeseen ja palveluun. Tuotteen tai palvelun puutteita on vaikea korvata pelkän markkinoinnin, hyvän tarinan ja järkisyiden avulla. (Parantainen 2007, 71.) Kuvakeskus voisi tarjota perinteistä

lainausta ”kuvat tunnissa” noudattaen uudenaikaisen lupauksen: ”kuvakirja tunnissa”. Näin se erottuisi nettipalveluista ja paikallisista kilpailijoista, jotka lupaa kuvakirjan 2–3 päivässä.

### **3.4 Kilpailijoista erottuminen tuotteistamalla**

Parantainen lähestyy asiakkaiden ongelman ratkaisua törkeän lupauksen avulla, jolla:

1. Herätät asiakkaan mielenkiinnon ja teet asiakkaan epäileväksi,
2. Autat asiakasta ymmärtämään, mitä konkreettisesti lupaat,
3. Luot jotain uutta, jolloin erotut kilpailijoista,
4. Houkuttelet asiakkaan tekemään ostopäätöksen.

Herätät asiakkaan mielenkiinnon ja teet hänet epäileväksi, kun lupaat jotain törkeää ja sellaista, mitä ei ole aikaisemmin kuultu. Lupauksen lunastaja peittoaa kilpailijat ja heittää samalla haasteen myyjille ja koko henkilökunnalle, herättää koko yrityksen. (Parantainen 2007, 73.)

Lori Osterberg kertoo 7 ways for photographers to increase sales -blogissaan, kuinka valokuvaajien tulisi kehittämään parempia palvelukokonaisuuksia asiakkaille. Hän kertoo, että valokuvaajalla on monen vuoden kokemus alalta ja hän todennäköisesti omaa luovemman näkemyksen kuin asiakas. Osterberg mainitsee esimerkkinä kehitysehdotuksen perhekuvaukseen. Hän kehottaa järjestämään kuvauksen perinteisestä poikkeavassa miljöössä. Kuvauksen voisi järjestää näyttävässä ulkoilmapaikassa, jossa itse kuvan ympäristö luo perinteiseen perhekuvaan lisäarvoa ja uudenlaisuutta. (Osterberg 2008.) Yllä mainittu uuden ympäristön tuominen valokuvaukseen on mahdollista toteuttaa myös hyödyntäen digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Kuva voidaan ottaa studiossa ja personoida asiakkaan haluamaan miljööseen kuvankäsittelyohjelman avulla.

Hyvä lupaus on voitava mitata asiakkaan näkökulma helposti, esimerkiksi tunnin kuvat on mittari, jonka toteutuminen on helppo todeta, sen sijaan laadukkaat kuvat ovat laajempi ja vaikeammin mitattava ilmiö. Hyvä lupaus erottaa sinut kilpailijoista ja parhaimmillaan se on niin ainutlaatuinen, etteivät kilpailijat pysty lupamaan samoin, vaikka kuinka haluaisivat. (Parantainen 2007,74.)

Asiantuntijoiden on vaikea tunnustaa, että asiakas maksaisi muusta kuin ainutlaatuisesta osaamisesta ja palvelun rautaisesta laadusta; lukemattomien tuotteiden ja palveluiden hinta määräytyy todellisuudessa aivan muilla perusteilla. Tuotteeseen tai palveluun luotu vaikuttava tarina nostaa katteen kaksinkertaiseksi verrattuna perustuotteeseen, joka saattaa ominaisuuksiltaan olla täysin samanlainen. Esimerkiksi ihmiset maksavat reilun kaupan banaaneista jopa tuplahinnan sen vuoksi, että länsimaiset asiakkaat on saatu vakuuttuneiksi kokeettavalla tarinalla. (Parantainen 2007, 79–80.)

Hyvin tuotteistetun palvelun kustannuksia on mahdollista pienentää, sillä niitä on helpompi markkinoida, tuotteistetun palvelun kate on helpompi perustella ja säilyttää. Massaräätälöinti onnistuu tehokkaammin ja vastaa paremmin asiakkaan tarpeita. (Parantainen 2007, 81.) Yleisesti asiakkaat pitävät tavallista tuotteen räätälöidympänä, kuin mitä se todellisuudessa on, ja palvelun tarjoaja arvostaa räätälöintiä enemmän kuin itse asiakas. Asiakkaalle riittää se, että palvelu tai tuote ratkaisee häntä vaivanneen ongelman. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Kannattavien palveluiden muodostaminen alkaa uusien ylivoimaisten ja ketterien palveluiden kehittämisellä. Kukaan ei osaa sanoa, mistä tuotteesta tai palvelusta tulee hitti, sellainen löytyy vain kokeilemalla. Kehittämiseen liittyy totta kai riskejä, sillä osa arvauksista epäonnistuu aivan varmasti. Siksi onkin tärkeää, että epäonnistuminen tapahtuu nopeasti ja edullisesti, ennen kuin olet sijoittanut siihen miljoonia. (Parantainen 2007, 93–94.)

Palveluliiketoiminta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen

1. Asiakkaan valitseminen ja hänen ongelman ymmärtäminen
2. Lupaus ratkaista ongelma
3. Lupauksen lunastus eli ongelman ratkaisu

Ensimmäisessä vaiheessa etsitään asiakkaita vaivaavia ongelmia. Kun löydät sellaisen, olet askeleen lähempänä uuden asiakkaan hankinnassa. Seuraavaksi on luvattava asiakkaalle, että ratkaiset hänen ongelman. Törkeä lupaus herättää asiakkaan mielenkiinnon ja luo toivottavasti hänelle epäuskoisen olon. Vii-

meiseksi on lunastettava lupaus, parhaassa tapauksessa jopa ylität asiakkaan odotukset. (Parantainen 2007, 94.)

Kirjoittajan mielestä Kuvakeskus voisi erottua kilpailijoista alla mainituin tavoin. Mietitään tilannetta valokuvien kannalta: kuinka helppoa olisi, jos joku valitsisi tuhannen valokuvan joukosta tärkeimmät kuvasi valmistukseen ja toimittaisi ne sinulle seuraavana päivänä tai hakisit ne tunnin kuluttua myymälästä. Useimmiten aika ja valokuvien valtava määrä ovat syitä, minkä takia kuvia ei valmisteta. Myös digitaalikuvien helppous ja valmiin kuvan näkeminen heti vaikuttavat negatiivisesti. Yrityksen on ratkaistava asiakkaan ongelma, jotta asiakas tarttuu koukkuun. Kuvakirjan valmistaminen asiakkaan puolesta voisi olla liian haastava ja aikaa vievä toimenpide, ja ongelmia voisi aiheutua etenkin siitä, ettei osataisi valita tilanteeseen juuri oikeita kuvia. Kuvakirjan idea toimii parhaiten, kun itse valokuvaaja personoi sivulle juuri tietyt tilanteeseen sopivat kuvat ja kirjoittaa siihen sopivan kommentin.

Kuvakeskus voisi ladata kuvat omaan tietopankkiinsa talteen, näin kuvat olisivat varmasti tallessa ja niiden valitseminen olisi asiakkaalle huomattavasti helpompaa, yhden klikkauksen avulla kuvat lisättäisiin tilaukseen ja nappia painamalla tilaus saapuisi internetin välityksellä Kuvakeskukseen, jossa kuvat valmistettaisiin asiakkaalle laadukkaasti ja nopeasti, asiakkaan valitsemalla tavalla.

### **3.5 Tuotteistamisen edellytykset**

Tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa tulee valita ja rajata asiakasryhmä, jonka ongelmiin on tarkoitus löytää ratkaisu. Et voi tiedostaa asiakkaan tarpeita ellet tiedä, keitä asiakkaat ovat. Segmentointi on hyvin tärkeää, sillä epämääräistä ja laajaa asiakaskuntaa on huomattavasti vaikeampi miellyttää. Monet ongelmat liiketoiminnassa johtuvat siitä, että yritetään miellyttää kaikkia. Yrityksen rajalliset resurssit jakautuvat ja asiakkaat saavat enintään keskinkertaista palvelua. Kun kohderyhmä on tarkoin rajattu, ongelmiin on helpompi paneutua ja asiakkaat on helpompi tavoittaa kohdennetulla markkinoinnilla. (Parantainen 2007, 143–145).

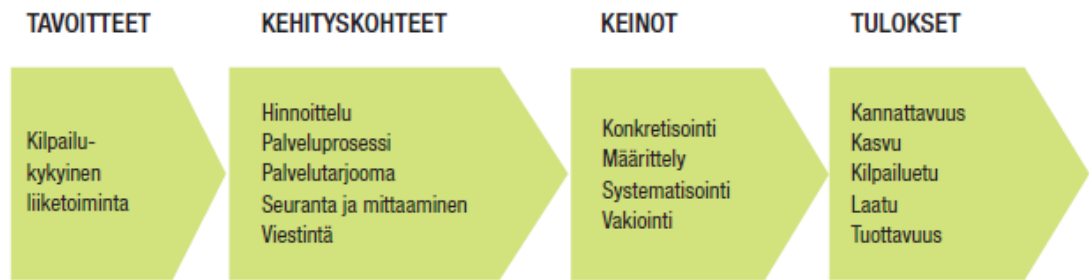


Menestyvä liiketoiminta perustuu siihen, että yritys kehittää asiakkaita vaivaavaan ongelmaan tai tarpeeseen jonkin erinomaisen ratkaisun. Palvelun kehitystyö kannattaa aloittaa jostain pienestä ongelmasta, joka jalostumalla kehittyy hittipalveluksi. Yleisesti ajatellaan, että alalla pitkään toimineet ammattilaiset tuntevat asiakkaiden ongelmat parhaiten, mutta todellisuudessa ulkopuolinen näkemys voi tuoda ajatteluun aivan uuden näkökulman, jota alalla toimineet ammattilaiset eivät ole osanneet huomioida. (Parantainen 2007, 151–154.)

Tuotteistamissuunnitelma kannattaa integroida osaksi markkinointisuunnitelmaa, sillä hyvin laadittu markkinointisuunnitelma vastaa alla oleviin kysymyksiin ja täten auttaa yritystä analysoimaan vallitsevaa kilpailutilannetta. Nykytilan analyysin perusteella saadaan vastaukset muun muassa kysymyksiin Missä olemme nyt?; Minne tavoittelemme pääsyä?; ja Kuinka saavutamme tavoitteen? Ensimmäinen kysymys antaa vastauksen sisäiseen analysointiin, toisessa analysoidaan ulkoiset mahdollisuudet sekä uhat ja viimeinen määrittää keinot, jolla tavoitteet saavutetaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 63–64).

Palveluiden kehittäminen nivoutuu yrityksen liiketoimintastrategiaan, jonka avulla selvitetään yrityksen osaaminen ja resurssit. Analysoinnin jälkeen liiketoiminta on helpompi kytkeä toimialan mahdollisuuksiin, siten että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Segmentoinnin jälkeen on mietittävä, millaisia tuotteita ja palveluita tuotetaan ja onko itsellä resursseja vai käytetäänkö esimerkiksi alihankintaa. Viimeiseksi on mietittävä erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluiden suunnittelun ja kehittämisen suuntaviivat ovat sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Palveluiden kehittämisen päätarkoitus on luoda puitteet sellaisille palveluille, joista asiakkaat tuntevat saavansa merkittävää ja houkuttelevaa lisäarvoa. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan kehittämään palvelua ja täten osallistumaan enemmän yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, jolloin yritys saa arvokasta palautetta sekä varmuuden palveluiden luomasta lisäarvosta ja sen luomasta tarpeesta asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 3.)



Kuva 5 Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla  
(Jaakkola ym. 2009, 6)

Liiketoiminnan kehittämisen perustana on yrityksen palvelutarjooman analysointi: mitä palveluja tällä hetkellä tarjotaan sekä millaisia palveluita pitäisi tarjota, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin? Analysoinnin avulla saavutetaan selvä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta lähtöhetkellä koostuu. Kehitystyön suuntaviivaksi määritellään tavoitteellinen palvelutarjooma, esimerkiksi viiden vuoden päähän. Konkreettisia liiketoiminnan kehittämisen ja uudistamisen keinoja saavutetaan vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Palvelutarjooma tulee arvioida ja kehittää säännöllisesti, jotta yritys pystyy mahdollisimman hyvin vastaamaan markkinoiden ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Nopea reagointi markkinoilta kantautuviin signaaleihin on keskeinen kilpailutekijä tietyillä aloilla esimerkiksi epävakaa valokuvausalalla. (Jaakkola ym. 2009, 7–8).

Muuttavassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa nopea reagointi ja analysointi ovat avainasemassa liiketoimintaa kehitettäessä. Valokuvausalan yritysten tulee analysoida nykyinen palvelutarjontansa. Esimerkiksi kamerakaupan katteet ovat pienentyneet PK-yrityksissä, sillä suuret marketit ja elektroniikka-liikkeet myyvät isommalla volyymilla, mikä mahdollistaa pienempikatteen hinnoittelun. Palveluiden analysoinnin avulla saadaan tietoa, mihin tuotteisiin ja palveluihin kannattaa sijoittaa.

## **4 HAASTATTELUT: VALOKUVAUSALAN TULEVAISUUS**

Teemahaastattelut suoritettiin viikoilla 17, 18 ja 19. Haastateltaviksi valittiin valokuvausalalla pitkään toimineita yrittäjiä, Lappeenrantalainen yrittäjäpariskunta Kari ja Pirjo Salo Valokuvausliike Kuvarista, Savonlinnan Kuvakeskus Oy:n toimitusjohtaja Eija Karvinen, sekä Fotokaupanliiton varapuheenjohtaja Ville Friman, joka toimii yrittäjänä Fotoman Oy:ssä

Valokuvausala romahti digitaaliajan myötä, valokuvauksen suurin mullistus toi mukanaan suuret investoinnit, koska vanhoilla koneilla ei pystytty valmistamaan digitaalisia valokuvia. Investoinnit olivat suuret, mutta kenelläkään ei ollut varmuutta, mitä digitaalisuus tuo tullessaan. Valmistavatko asiakkaat edelleen perinteisiä valokuvia? Kuinka nopeasti ihmiset vaihtavat kameransa digitaalikameroihin? Kysymysten lista on loputon. Digitaaliaikaan siirtyminen oli yhtä kysymysmerkkiä eikä tulevaisuudesta ollut varmuutta, mutta silti valokuvausliikkeet investoivat suuria summia uusiin valokuvan valmistuskoneisiin ja digitaalisiin päätelaitteisiin. Digitaaliajan karu totuus paljastui muutaman vuoden kuluttua, kun suuret massat olivat siirtyneet digitaalikameroiden omistajiksi. Enää valokuvia ei valmistettukaan entiseen malliin, sillä siihen ei ollut enää tarvetta, kun kuvia pystyi katselemaan tietokoneen ruudulta ja televisiosta. Suurien investointien rasittamana yritykset ajautuivat konkurssiin ympäri Suomea.

### **4.1 Digitaalisuuden haasteet valokuvausalalla**

Digitaalisuus koetaan haasteellisenä perinteisten valokuvausyritysten näkökulmasta, sillä jatkuva tekniikan kehittyminen vaatii aika ajoin investointeja sekä henkilökunnan kouluttamista. Pirjo Salo ja Eija Karvinen kertovat haastattelussa, että vanhemmalla sukupolvella on ollut oma totuttelunsa muuttuvaan tekniikkaan ja kehittyvään laitepuoleen. Ville Friman, joka edustaa nuorempaa yrittäjänäkökulmaa, pitää digitaalisuutta suurena mahdollisuutena, sillä valokuvien personoitavuus ja erilaistuminen on valokuvien digitaalisuuden ansiosta helppoa. Erilaistuminen ja personointi nousivat esille haastatteluissa, sillä ihmi-

set haluavat entistä enemmän tuntea elämyksiä ja saada lisäarvoa valokuvien hyödyntämisestä perinteisestä valokuvasta poikkeavalla tuotteella.

Perinteiseen valokuvan ”uudelleen nousuun” uskoivat vanhemman sukupolven yrittäjät Salon ja Karvisen johdolla. Fotokaupanliiton teettämän tutkimusten perusteella perinteisen valokuvan merkitys vähenee taloudellisesti alalla vallitsevan kovan kilpailun aiheuttaman hintakilpailun johdosta. Perinteinen filmirulla tulee kuitenkin säilymään digitaalisuuden rinnalla vielä usean vuoden ajan. Esimerkiksi viime talvena maahantuojiilta loppuivat filmivarastot, sillä ihmiset innostuivat kaivamaan vanhat kameransa ja rupesivat jälleen kuvaamaan perinteiselle filmille. Täydellistä paluuta toki ei ole perinteiseen valokuvaukseen, mutta liiketoiminnan kannalta perinteisen valokuvaprosessin ylläpito on alalla säilymisen ehto. Perinteinen kehitys nimittäin alkaa lähitulevaisuudessa olla erikoistyö, joka jokainen valokuvaamo ei pysty enää asiakkailleen tarjoamaan.

Friman kertoo, että valokuvausalalla on tapahtumassa muutos, jossa aiemmin ydintuotteena olleet perinteiset valokuvat ovat siirtymässä pikkuhiljaa sivutuotteeksi ja vastavuoroisesti nykyiset oheistuotteet, kuten valokuvakirjat, kalenterit ja muut personoitavat valokuvatuotteet ovat nousemassa taloudellisesti kannattavammiksi yrityksen kannalta. Asiakasnäkökulmasta erilaiset personoitavat valokuvatuotteet luovat elämyksiä ja uudenlaisia kokemuksia, mikä on mahdollista toteuttaa valokuvien digitaalisuuden ansiosta. Friman on analysoinut paljon valokuvausalan tulevaisuutta ja mahdollisuuksia vasta suoritetun yrittäjätutkimuksen puitteissa sekä Fotokaupanliiton teettämien tutkimusten pohjalta.

Kirjoittajan mielestä digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia ja valokuvausalan yritysten ammattitaitoa ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Digitaalisuuden mahdollistama kuvien muokkaus ja personointi ovat asioita, joita valokuvausalan yritysten tulisi kehittää. Ne ovat keinoja erilaistua ja erottua muista kilpailijoista, ja sosiaalisen median avulla myös markkinointi ja asiakkaiden osallistuminen on helpompaa toteuttaa.

## 4.2 Kilpailutilanne muuttuvassa digitaalisessa valokuvausmaailmassa

Haastateltavien mielestä digitaalisuuden myötä valokuvausalan kilpailutilanne on kiristynyt entisestään, kun nettikuvapalveluita voidaan käyttää ympäri Suomen ja jopa ympäri maailman. Frimanin mukaan *PK-yrityksillä ei ole mahdollisuutta lähteä kilpailemaan perinteisen valokuvan hinnoittelussa, sillä suurten valokuvavalmistajien hinnat eivät edes kata pienten yritysten valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia*. Karvisen mielestä *kilpailutilanne on kiristynyt entisestään, kun asiakasmäärät ovat vähentyneet. Kilpailutilanne on muuttunut, sillä valokuvausala kamppailee myös ihmisten ajankäytön kanssa, monet asiakkaat kertovat, että valokuvia pitäisi tehdä, mutta tietokone on täynnä kuvia ja niiden läpikäyminen vie erittäin paljon aikaa*.

Kirjoittajalla on vahva usko, että nuorten aikuisten ikäryhmä, ensimmäisen digitaalikameran omistajat omaavat valtavan potentiaalin valokuvausalan kehityksen kannalta. Heidän mielestään perinteinen valokuva ei ole ns. seksikäs, vaan he haluavat valokuvilta jotain enemmän. Kuvakirjan avulla he voivat henkilökohtaisesti personoida kuvat ja taustat mieleisekseen, luoda kuvien oheen tarinan tapahtuneesta esimerkiksi lomareissusta tai lapsen ensimmäisestä vuodesta. Kuvakirja mahdollistaa kuvien arkistoinnin ja säilyvyyden vuosikymmenien ajan. Mikä olisikaan parempi lahja isovanhemmille kuin lastenlasten ensimmäiset vuodet perinteistä albumia vastaavassa kirjamuodossa, josta kuvia on helppo selailla.

Erikoisliikkeiden onkin luotava oma tyykinsä erottua muista kilpailijoista. Hyvä palvelu ja asiantuntemus ovat itsestäänselvyys, joiden avulla PK-yritykset pystyvät erottumaan suuresta massasta. Friman kertoo esimerkin henkilökohtaisesta palvelusta: *ostaessasi digitaalikameran valokuvausliikkeestä, saat henkilökohtaista palvelua ja sinulle tarjotaan käyttötarkoitustasi vastaava kamera, eikä markettien massatarjouksessa olevaa kameraa, joka ei välttämättä sovellu henkilökohtaiseen käyttötarkoitukseen*.

Kilpailutilanne koetaan yleisesti vain paikalliseksi. Tästä herää kysymys olisiko PK-yrityksillä resursseja lähteä kilpailemaan valtakunnallisesti ja jopa kansain-

välisille markkinoille. Edellytykset ovat useammalla yrityksellä jo valmiina, mutta PK-yritysten pitäisi markkinoida itseään enemmän, sillä nykyinen asiakaskunta tietää palveluista ja mahdollisuuksista, mutta asiakasmäärän lisäämistä varten yritysten tulisi tehdä itseään tunnetummaksi. Sosiaalinen media ja muuttuva markkinointi luovat puitteet, joiden ansiosta markkinointi on mahdollista toteuttaa myös pienellä budjetilla, ja erilaisuus sekä uuden kehittäminen mahdollistavat ennen näkemättömiä tuloksia. Nettipalveluiden avulla asiakasmäärää olisi helppo kasvattaa pienillä sijoituksilla. Uskon, että ihmiset ovat edelleen valmiita maksamaan laadusta, saadakseen suttuisten kuvien sijasta itseään miellyttävän näköisiä valokuvia.

#### **4.3 Valokuvausalan tulevaisuudennäkymät**

Haastatelluilla yrittäjillä on vahva usko tulevaisuuteen, erikoisliikkeelle on tulevaisuudessakin tarvetta. Asiointi tuskin tulee koskaan nousemaan yhtä suureksi kuin perinteisen filmiteknologian aikana, sillä tulevaisuudesta on ennustettu, että paperikuvien valmistusmäärät tulevat vähenemään vielä nykyisestäkin tasosta, ja paperikuvien taloudellinen merkitys valokuvausalan yrityksille pienee. Tulevaisuudessa valokuvien hyödyntäminen muissa tuotteissa tulee sen sijaan lisääntymään. Valokuva ei perinteisessä muodossa tuota asiakkaalle enää lisäarvoa, kuten taas esimerkiksi personoidut kuvakirjat ja muut valokuva-tuotteet; kalenterit, taulut, hiirimatot ja t-paidat tekevät. *Kuvatuotteet ovat tulevaisuuden bisnesmuoto, johon varmasti löytyy kilpailua perinteisen valokuvausalan ulkopuolelta, tuotteiden valmistus edellyttää investointeja ja antaa uusille yrittäjille mahdollisuuden kehittää ja hyödyntää muuttuvaa trendiä.* (Friman 2010.)

Suuria ja mullistavia innovaatioita ei haastateltavien mukaan ole näköpiirissä, vaan laitepuoli (kamerat ja valokuvalaboratoriot) kehittyvät jatkuvasti teknologian kehittyessä. Kamerapuhelimien ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti, ja jo nykyiset mallit ovat lähellä perusdigitaalikameran tasoa, mutta laadukkaampaan kuvaukseen kamerapuhelimien optiikka ei ole vielä tarpeeksi kehittynyttä. Ns. puolijärjestelmä- ja järjestelmäkamerat ovat ominaisuuksiltaan merkittävästi

kamerapuhelimia edellä. Haastateltavat uskovat, että ammattilaistasoiset kamerat tulevat säilyttämään asemansa kamerapuhelimien kehittyessä. Perinteiset taskupokkari-kamerat tullaan vuosien kuluessa syrjäyttämään kamerapuhelimien kehittyessä, sillä uusimpien mallin kamerat rupeavat olemaan huipputasoisia ja menestyvät perinteisten kameroiden rinnalla. Tulevaisuudessa ihmiset todennäköisesti maksavat puhelimesta enemmän saadakseen laadukkaan digitaalikameran samaan laitteeseen.

Nokian keväällä ilmoittamaan väitteeseen, että kamerapuhelimet tulevat syrjäyttämään järjestelmäkamerat parin vuoden kuluessa, ei monikaan vielä usko, joskin se on ehkä tulevaisuudessa mahdollista tekniikan kehittyessä, mutta ei vielä vuosikymmeneen. (Nokialta uskomaton kamera väite 2010.)

#### **4.3.1 Yritysten reagointi muutoksiin**

Frimanin mukaan *PK-yritysten tulee reagoida valokuvausalalla tapahtuvaan muutokseen erikoistumalla, ja yritysten toiminnot ja resurssit on pystyttävä kohdentamaan tarkemmin ydintuotteisiin ja palveluihin*. Erikoistuminen ja erottuminen muista kilpailijoista ovat avainsanoja alalla menestymiseen, ja yritysten on löydettävä oma paikkansa alalla tapahtuvassa muutoksessa. Hänen yrityksensä valokuvaustarvikkeiden myynti on kasvanut, ja kun pienillä yrityksillä ei ole mahdollista kilpailla esimerkiksi kameroiden hinnoissa suuria elektroniikkaketjuja vastaan, niin suuri mahdollisuus on tarvikemyynnissä. Uuden järjestelmäkameran ostajalle myydään kameralaukku, uv-suodin, vara-akku ja mahdollisesti toinen objektiivi. Tällaisella myynnillä yritys saa paremman katteen kuin kilpailemalla suuria yrityksiä vastaan hinnoittelulla pienikatteisessa kamerakaupassa. Karvinen ja Salo puolestaan eivät osanneet suoraan sanoa, kuinka liiketoimintaa tulisi kehittää. Heidän mielestään valokuvausliikkeen liiketoiminta perustuu henkilökohtaiseen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun sekä valokuvien erinomaiseen laatuun. Heidän mielestään erikoisliikkeellä on tulevaisuudessakin kysyntää ja tarvetta.

Kirjoittajan mielestä pienet yritykset voisivat esimerkiksi kehittää palveluaan kokonaisvaltaisemmaksi, jolloin henkilökunnalta löytyisi asiantuntemusta valokuvien valmistuksesta ja heillä olisi enemmän tietoa kameran ominaisuuksista. Vanhemmalle asiakassukupolvelle yritys voisi järjestää esimerkiksi digitaalikameran käyttöön liittyvää koulutusta ja perehdyttää heitä digitaaliseen valokuvausmaailmaan. PK-yrityksien toiminnan kannalta on tärkeää, että toimitusketju eri tuotteilla on nopea ja luotettava, sillä kameramallit ja tuotteet uudistuvat nopeasti eikä yrityksillä ole resursseja varastoida useita eri malleja, sen takia on tärkeää, että tavara saadaan asiakkaalle muutaman päivän toimitusajalla.

#### **4.3.2 Valokuvausalan palveluiden tuotteistaminen**

Yritysten tulisi kehittää entistä laajempia palvelukokonaisuuksia. Perinteisesti esimerkiksi ylioppilaskuvauksessa kuvauksen hintaan sisältyy koevedokset ja muutama asiakkaan valitsema kuva. Perinteiset ammattilaisvalokuvaajan ottamat studio- ja miljöökuvat elämän merkittävistä hetkistä ovat edelleen arvossaan. Tällaista ammattilaisen luomaa palvelua kannattaisi kehittää vastaamaan nykyajan palvelukonseptia. Ammattilaisvalokuvaaja ikuistaa tärkeimmät muistosi ja hetkesi, ilman riskiä kuvien epäonnistumisesta. Tämän lisäksi sinulla olisi mahdollisuus nähdä valokuvat ja valita juuri ne, jotka ovat sinulle tärkeitä ja valmistaa niistä valokuvakirja, jossa muistot säilyvät vuosikymmenien ajan. Tällainen konsepti tekee valokuvien valmistamisesta asiakkaalle vaivatonta ja mahdollistavat ammattilaisen ottamien kuvien ikuistamisen säilyvään muotoon todella pienellä vaivalla.

Tuotteistamisen avulla itse valokuvaus ja valokuvakirjan yhteishinta olisi huomattavasti helpompi hinnoitella kuin perinteinen kuvaus, jossa asiakas jälkikäteen valitsee haluamansa kuvat ja veloitus tulee tilattujen kirjojen määrien mukaisesti. Tällaisen palvelukonseptin avulla ylioppilasjuhlakuvat olisivat kansissa ja niiden lisäkopioiden tilaaminen esimerkiksi sukulaisille olisi helppoa ja vaivatonta. Kaiken tämän voisi tehdä Internetin välityksellä, sillä valokuvausyritys toimittaisi kuvakirjat asiakkaille ja laskuttaisi asiakkaan valitsemalla tavalla.



Perinteinen studiokuvaus voitaisiin myös tuoda nykyaikaan. Kuvat otettaisiin edelleen studiossa, mutta asiakkaan toivomuksen mukaan kuvaa voitaisiin personoida kuvankäsittelyohjelman avulla erilaiseen ympäristöön, luoda kuvaan erilaisia efektejä ja lisätä jotain kuvattavan tyyliin sopivaa muutosta. Kuvat personoitaisiin asiakkaan mielen mukaiseksi ja persoonaa vastaavaksi.

## **5 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE: KUVAKESKUS OY**

Seuraavassa osiossa pyritään nostamaan esille erilaisia kehityskohtia, joiden mukaisesti Kuvakeskus Oy:n tulisi tulevaisuudessa toimia ja analysoida sitä kuinka sen tulisi reagoida digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Selvityksessä on käytetty hyväksi haastatteluista saatua aineistoa ja kirjoittajan omaa näkemystä kehityskohdista.

### **5.1 Yritys paremmin asiakkaiden tietoisuuteen**

Kuvakeskus Oy:n markkinointipanostus on menneinä vuosina pienentynyt alan heikkenemisen myötä. Kuvakeskus markkinoi itseään paikallislehden internet-sivuilla ja myymälässä tapahtuvalla markkinoinnilla. Internetin luomaa edullisempaa markkinointia ei ole toteutettu lähes ollenkaan. Sosiaaliset mediat mahdollistavat markkinoinnin lähes nollabudjetilla, joten siinä ei ole isoa taloudellista riskiä. Lähteminen sosiaaliseen mediaan toki vaatii tiukkaa analysointia, kuinka markkinointi yhteisöllisessä mediassa toteutetaan, ettei yrityksen perinteikistä ja luotettavaa mainetta tahrata uudenlaisen asiakasjohtoisen markkinointikanavan myötävaikutuksella. Internet-markkinoinnilla tavoitettaisiin suuren potentiaalin omaava segmenttiä, 20–40-vuotiaita, jotka etsivät lähes kaiken tiedon Internetin välityksellä.

Kuvakeskuksen Internet-kuvapalvelu on ollut olemassa jo usean vuoden, mutta asiakkaat eivät ole sitä kovin hyvin omaksuneet. Pienellä markkinointipanostuksella olisi mahdollista hankkia potentiaalisia asiakkaita ja saada heidät tutustumaan nettikuvapalveluun. Internet-palvelu mahdollistaa demografisesti laajemman asiakasryhmän, sillä valmiit tuotteet voidaan lähettää ympäri Suomen. Yleisesti ottaen valokuvausalalla toimivien yritysten kannalta suurin kasvun

mahdollistava potentiaali löytyy nuorista aikuisista, jotka ovat omistaneet ainoastaan digitaalikameran eivätkä välttämättä ole koskaan aikaisemmin tarvinneet valokuvausalanyrityksen palveluita. Heidän olisi helppo omaksua Internetissä tapahtuva kaupankäynti ja saada heidät innostumaan esimerkiksi kuvakirjan tekemisestä omalla tietokoneella.

Internet-palvelimen kautta tehtyyn kuvakirjaan voisi kehittää jonkin kampanjan, jossa ensimmäistä kertaa asioivat asiakkaat saisivat kuvakirjan esimerkiksi puoleen hintaan. Tuotteistamista kannattaisi myös soveltaa kampanjointiin, sillä yleensä kuvakirja tehdään jostain merkittävästä tapahtumasta, lomamatkasta, häistä tai muusta vastaavasta. Tällaisesta tapahtumasta moni haluaisi saada useita kopioita, joten hinnoittelussa kappalekohtainen hinta voisi esimerkiksi pudota, jos tilaisi samalla kolme samanlaista kirjaa.

## **5.2 Tuotteistaminen Kuvakeskus Oy:ssä**

Nykyisin yritys on hieman jäänyt vanhoihin toimintatapoihin. Tuotteistamalla yritys voisi luoda uudenlaista näkyvyyttä uusien kampanjoiden ja uusien tuotteistettujen palveluiden avulla. Yksi mahdollisuus olisi valokuvakirjakampanja, Internet-palvelimen kautta tehty tilaus huomattavasti halvemmallalla hinnalla ja suoraan kotiin toimitettuna, tällöin ostamisen ja valokuvapalveluiden kokeilemisen kynnyks olisi mahdollisimman matala. Tällainen tarjous ei vaadi yritykseltä kovinkaan suurta taloudellista sijoitusta. Pieni katteen väheneminen voisi johtaa asiakastyytyväisyyteen ja siten lisääntyneeseen asiakasmäärään, sillä tyytyväiset asiakkaat kertovat positiivisista palvelukokemuksista tutuilleen ja suosittelevat niitä myös muille. Kuvakeskuksen palvelimelta voisi löytyä tuhansittain erilaisia kuvakirjapohjia erilaisista aihepiireistä ja tapahtumista, mikä mahdollistaisi personoitavuuden juuri asiakkaan käyttö tarpeiden mukaisesti, tiettyyn tilanteeseen tai tapahtumaan.

Nykyaikainen tekniikka luo laajoja mahdollisuuksia, ja Kuvakeskuksen olisi mahdollista luoda palvelu, jossa asiakas voisi valmistaa mieleisensä kuvakirjan vanhoista negatiiveista ja paperikuvista. Tällaisen kuvakirjan tekemiseen vaaditaan negatiivien ja kuvien skannaamista sähköiseen muotoon, jonka jälkeen

asiakas saa personoida haluamansa näköisen kuvakirjan. Kyseisen kuvakirjan valmistaminen vaatii enemmän aikaa ja vaivannäköä, mutta lopputulos on varmasti palkitseva. Vanhojen kuvien valmistus ja entisöinti on viime vuosina lisääntynyt ja nyt asiakkaiden olisi mahdollista valmistaa vanhoista kuvista omanlaisensa kuvakirja ja luoda siihen itse kirjoittama tarina. Tuotantoon vaadittavat välineet ovat olemassa, joten pienen ideoinnin avulla olisi mahdollista luoda toimiva tuotteistettu kokonaisuus.

Liiketoiminnan kehittäminen valokuvausosalalla on järkevintä toteuttaa asteittain, sillä muutokset aiheuttavat investointeja, jotka luovat epävakaina aikoina merkittäviä riskejä PK-yrityksille. Liiketoiminnan kehittäminen tuotteistamalla on kuitenkin kustannuksiltaan mahdollista toteuttaa, sillä prosessi ei vaadi suuria taloudellisia sijoituksia. Kuvakeskuksen kohdalla tuotteistamisen tulisi tapahtua pienin muutoksin, hyödyntäen mahdollisimman paljon jo olemassa olevia resursseja.

### **5.3 Kuvakeskuksen differoituminen**

Mitä perinteinen valokuvausalan yritys voi tarjota, jota kasvaneet Internet-markkinat eivät pysty? Kivijalkayritykset pystyvät tarjoamaan asiakkaille ammativalokuvaukset kuten, passikuvat, valmistujais- ja hääkuvat. Tällaiset ammattipalvelut ovat pitäneet valokuvausalan hengissä. Fyysinen kauppa tarjoaa asiakkaalle perinteistä henkilökohtaista palvelua, opastusta valokuvien valmistukseen, sekä neuvoja kameran valinnan vaikeuteen liittyvissä ongelmissa. Perinteinen ja kaikkien käyttämä palvelulause ”valokuvat tunnissa” on modifioitavissa digitaalisen valokuvausmaailmaa vastaavaksi. Mitä jos lupaus olisikin: ”valokuvat odottaessasi tai puolesta tunnissa”. Kuinka moni Internet-kauppa pystyisi vastaamaan kyseiseen haasteeseen? Internet-kaupat pystyvät kilpailemaan hinnoitteleamalla kuvat lähes nollakatteella, mihin puolestaan pienten yritysten tulee vasta laadulla. Uskoisin, että suurten valokuvauslaboratorioiden valmistamien kuvien värien tarkkuus ja kontrasti eivät pysty kilpailemaan pienen henkilökohtaista palvelua antavan yrityksen laadulle.

Digitaalisten kuvien helppous ja kuvien näkeminen heti ilman perinteistä kehitystä on aiheuttanut suuria ongelmia perinteisille valokuvausalan yrityksille. Aikaisemmin liiketoiminta perustui pääasiallisesti valokuvien valmistukseen. Perinteiset paperikuvat on saatava palaamaan ihmisten mieleen, sillä digitaalisista tallennusmuodoista ei ole kuin noin kymmenen vuoden kokemus, eikä niiden säilyvyydestä ja laadusta ole niin paljon tietoa kuin perinteisen valokuvan kestävydestä.

Trendeillä on tapana tulla esille aina uudestaan tietyin aikavälein, esimerkiksi perinteinen filmikuvaus on hieman nostanut päätään ja voi olla, että se tulee kasvamaan tulevinä vuosina, kun ihmiset haluavat jälleen kokea valokuvauksen tuoman jännityksen ja näkevät otokset vasta kuvien valmistuttua. Asiakkaita palvellessa on kuullut monien sanovan, että ”kaivan vanhan filmikameran esille, niin saanpahan nähdä edes jotain kuvia”. Nyt kaikki kuvat ovat tietokoneen syövereissä ja todennäköisesti vielä epäjärjestyksessä, eikä epäonnistuneita kuvia ole poistettu joukosta.

Kuvakeskuksen pitäisi laajentaa palvelutarjontaansa, sillä uudenaikaisista palvelutuotteista ainoastaan kalentereita ja kuvakirjoja on mahdollista valmistaa omilla laitteilla. Kuvatuotteiden kysyntä tulee kasvamaan seuraavien vuosien aikana, joten on tärkeää, että Kuvakeskuksella on olemassa hyvä ja lyhyt toimitusketju, jonka avulla muiden kuvatuotteiden valmistaminen on kannattavaa ja nopeaa, niin yrityksen kuin asiakkaan kannalta.

Yksi vaihtoehto on investointien tekeminen, joiden avulla Kuvakeskuksen olisi itse mahdollista valmistaa personoituja kuvatuotteita. Tämä vaihtoehto voi olla vaikeammin toteutettavissa, sillä Kuvakeskuksen liiketiloissa ei ole riittävästi tilaa tuotantokapasiteetin laajentamiseen. Alihankintaketjun muodostaminen on todennäköisesti paras vaihtoehto Kuvakeskuksen tapauksessa. Sopimuksen hinnat ja toimitusnopeus on neuvoteltava joustaviksi.

## 5.4 Muistojen tallentaminen

Kuvakeskus aloitti muutama vuosi sitten palvelun, jonka avulla VHS-kasetteja on mahdollista digitoida nykyaikaiseen muotoon DVD-levylle. Palvelutarjontaan voitaisiin lisätä vanhojen valokuvien ja negatiivien digitointi sähköiseen muotoon ja edelleen tallennettavaksi DVD-levylle. Prosessissa vanhat ja jo hieman kärsineet kuvat entisöitäisiin ja tallennettaisiin digitaaliseen muotoon. Valmiit resurssit ovat jo olemassa, mutta niitä ei ole markkinoitu tarpeeksi. Digitaalisessa muodossa olevat kuvat säilyisivät, myös jälkipolville, sillä monet vanhat kuvat ovat niin huonossa kunnossa, että niistä ei ole iloa jälkipolville. Viisaasti tuotetuttuna tämänlaisilla ammattitöillä olisi varmasti kysyntää, ja järkevän hinnoittelun avulla kyseisillä palveluilla olisi mahdollisuus saavuttaa menestyvä sivutuote. Hinnoittelu olisi tehtävä alkuperäisten kuvien tai negatiivien määrän mukaisesti, asteittain muuttuvalla hinnoittelulla.

## 5.5 Kuvakeskus osana yhteisöllistä mediaa

Sosiaaliset mediat mahdollistavat yhteisöllisyyden luomisen myös ns. kivijalkayrityksillä. Kuvakeskuksen nettisivuille tai tulevaisuudessa Facebook-alustalle voitaisiin luoda asiakkaille ilmainen kuvien personointi- ja muokkausmahdollisuus, joka on linkitetty Kuvakeskuksen nettikuvapalveluun, jonka avulla kuvat on mahdollista teettää kätevästi perinteisiksi paperikuviksi. Yhteisöllisyys mahdollistaa myös asiakkaiden erilaisen osallistumisen ja parhaassa tapauksessa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen asiakkailta saadun palautteen avulla. Liiketoimintaa voitaisiin kehittää ottamalla vastaan asiakkailta saatua palautteita, joista ilmenee, millaisia palveluita he toivovat tulevaisuudessa saavansa valokuvausliikkeiltä. Asiakkaiden mielipide olisi toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeää, sillä yhteisöllisyys mahdollistaa uusien näkökulmien ja sitä kautta uusien ideoiden tuomisen käytännön tasolle.

Facebook esimerkiksi mahdollistaa erinäköisten valokuvauskilpailuiden järjestämisen Kuvakeskuksen Facebook-sivun alaisuudessa, ja kilpailun tulosten mittaaminen on helppo toteuttaa Facebookin avulla, kun voittaja palkitaan yrityksen kannalta mielekkäällä tavalla. Aiheina voisivat esimerkiksi olla niinkin yksinker-

taiset kuin ainutlaatuisin kesäkuva, suloisin lapsikuva jne. Käytettyjen digitaalisten järjestelmäkameroiden jälleenmyynti on valokuvausliikkeessä kannattamaton, sillä kamerat täytyy huollattaa ja tuotteelle on annettava takuu kuluttajan ja elinkeinonharjoittajan välisessä kaupassa. Facebook mahdollistaisi ja tarjoaisi yksityishenkilöiden väliselle tiedonvaihdon alustan, jossa yksityishenkilöillä olisi mahdollisuus seurata ostettavia ja myytäviä kameroita.

Oopperajuhlat vaikuttavat suuresti savonlinnalaisiin yrityksiin, tämän takia olisi mielestäni erittäin tärkeää luoda oopperajuhlien kanssa jonkintasoista yhteistyötä. Esimerkiksi oopperanäytösten kuvat olisi mahdollista nähdä Kuvakeskuksen Facebook-sivuilla ja tilata sitä kautta ne joko noudettavaksi myymälästä tai jopa mahdollisesti kotiovelle toimitettuna. Kirjoittaja näkee tässä suuren potentiaalin, mutta tekijänoikeusasioista on tällaisessa yhteistyössä toki pidettävä tarkasti huolta. Oopperavieras voisi Kuvakeskuksen välityksellä tilata esimerkiksi näyttävän canvastaulun juuri kyseisen oopperan kohtauksesta ja saada sen kotiin toimitettuna parin päivän kuluttua.



Kuva 6: Eiri, canvastaulu

Kuvakeskus voisi tuoda valikoimiinsa enemmän ns. turistituotteita, esimerkiksi Savonlinnan oman kuvakirjan, jonne on poimittu alueen kauneimmista kohteista valokuvia ammattilaisen ikuistamana. Turisteille jäisi konkreettinen muisto ja elämys vierailusta Savonlinnassa. Tällainen kuvakirja olisi helposti toteutettavissa: kuvaaja kiertäisi eri kohteet läpi ja sommittelisi kuvat näyttäväksi kuvakirjaksi. Muutama kuvakirja tulisi valmistaa asiakkaiden nähtäviksi, jotta he näkisi-

vät, millaisesta tuotteesta on kyse. Tilaukset voitaisiin esimerkiksi valmistaa seuraavaksi päiväksi tai asiakkaan halutessa lähettää suoraan kotiovelle.

## 6 POHDINTAA

Opinnäytetyönä aihe oli mielestäni erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä valokuvausliikkeiden on mietittävä kuinka liiketoimintaa pitäisi kehittää, koska perinteisen valokuvan uudesta tulemisesta ei ole varmuutta. Haastatteluiden perusteella vanhemman sukupolven yrittäjät uskovat perinteisten valokuvien suosion lisääntyvän tulevana vuosina. Nuorempi yrittäjäpolvi taas uskoo enemmän uusien personoitavien valokuvatuotteiden tulevaisuuteen, näiden asioiden takia perinteisen valokuvausyrityksen on oltava koko ajan tilanteen tasalla uusien trendien suhteen, unohtamatta perinteisiä valokuvausliikkeen luomia palveluita.

Valokuvausala on epävakaassa tilassa ja tulevaisuuden ennustaminen on erittäin vaikeaa, digitaalivalokuvaus on uuden ajan trendi, josta on kokemusta vain kymmenen vuoden ajalta. On vaikea ennustaa, kuinka asiakaskäyttäytyminen tulee lähivuosina muuttumaan, ja siksi on elintärkeää, että valokuvausliikkeiden palvelutarjonta on erittäin monipuolista, jotta vaativankin asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi. Etenkin nuorempi sukupolvi, alle kolmekymppiset, haluavat jotain muuta kuin perinteisiä valokuvia. Heidän keskuudessaan uuden digitaalisen valokuvausmaailman mahdollisuudet tulevat lisääntymään. He haluavat hyödyntää omia kuviaan erilaisissa käyttötarkoituksissa. Kuvakirjat ja muut personoidut tuotteet tulevat lisääntymään kohderyhmän kulutuksessa. Kuvakirjasta uskoisin tulevan valokuvausalan hitti. Sen tekemiseen saa käyttää omaa luovuuttaan ja luoda siihen oman tarinan mukaan. Kirja on helppo tapa ikuistaa muistot ja jakaa ne muiden kanssa.

Uskoisin, että vanhemman sukupolven tarpeet tyydyttyvät perinteisen valokuvan avulla, heille paperikuva luo suurempia tunteita kuin hieman nuoremmalle digitaalikuvaajalle. He ovat tottuneet katselemaan konkreettisia kuvia tietokoneen näytön sijasta. Vanhempaa sukupolvea ärsyttävä, digitaalisuuden tuoma kuvien ”häviäminen” tietokoneen syövereihin on mahdollista ratkaista esim. yllä

mainitun kuvakirjan avulla. Miksei sukujuhlista ja muista merkittävistä tapahtumista voisi tehdä kuvakirjaa ja antaa se lahjana eteenpäin. Tällöin kuvat ovat varmasti tallessa ja konkreettisenä helposti katseltavana tarinana.

Kirjoittaja uskoo vahvasti, että valokuvausala tulee nousemaan uudelleen digitaalisuuden myötä. Uusista mahdollisuuksista ei vielä tiedetä tarpeeksi ja niiden hyödyntämisestä ei ole monellakaan tarpeeksi tietoa. Markkinointi on avainasemassa valokuvausalan nousua tavoiteltaessa. Perinteinen valokuva tulee edelleen säilymään digitaalisten kuvatuotteiden rinnalla usean vuoden ajan, sillä perinteinen valokuvaus on edelleen suosiossa ja myös nuorempi sukupolvi on innostunut perinteisestä valokuvauksesta. Tulevaisuudessa valokuvausalan liiketoiminta tulee olemana perinteisen ja digitaalisen valokuvan liitto. PK-yrityksille on elintärkeää tarjota perinteisiä valokuvausliikkeen palveluita sekä hyödyntää ja kehittää jatkuvasti digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia.



## LÄHTEET

Ahola, H., Koivumäki, T. & Oinas-Kukkonen, H. 2002. Markkinointi, Liiketoiminta, Digitaalinen media. Helsinki: WSOY.

Eirikuva, Internet-kuvapalvelu. <http://www.eirikuva.fi/> (Luettu 30.08.2010)

Friman, V. Haastattelu 12.5.2010.

Heller, D. 2009. The Five Truims of the Photography business.  
<http://www.danheller.com/truisms.html> (Luettu 30.8.2010)

Ifolor, Internet-kuvapalvelu <http://www.ifolor.fi> (Luettu 30.8.2010)

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.

Karvinen, E. Haastattelu 6.5.2010.

Lehtinen, U & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Helsinki: Talentum.

Nokialta uskomaton kameraväite. 2010. Uusisuomi.  
<http://www.uusisuomi.fi/raha/90434-nokialta-uskomaton-kameravaite> (Luettu 21.4.2010)

Osterberg, Lori. 2008. 7 Ways For Photographers To Increase Sales  
<http://hubpages.com/hub/7-Ways-For-Photographers-To-Increase-Sales>  
(Luettu 30.8.2010)

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Painos 4. Helsinki: Talentum.

Photowall.com, Internet-kuvapalvelu. <http://www.photowall.fi/> (Luettu 30.8.2010)

Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Painos 2. Helsinki: Talentum.

Salo, K & P. Haastattelu 29.4.2010.

Virtual Photography Studio. 2008. Photography business too much competition?  
<http://virtualphotographystudio.com/photographyblog/2008/04/photography-business-too-much-competition/> ( Luettu 30.08.2010)

Virtual Photography Studio 2010. Photographs – Self Focused and Self Deleted  
<http://virtualphotographystudio.com/photographyblog/2010/08/photographs-self-focused-and-self-deleted/> (Luettu 15.9.2010)

Yle Uutiset 2010. Suomen PK-yritykset arkailevat nettikauppaa.  
[http://yle.fi/uutiset/talous\\_ja\\_politiikka/2010/03/suomen\\_pk-yritykset\\_arkailevat\\_netrikauppaa\\_1530644.html?origin=rss](http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/03/suomen_pk-yritykset_arkailevat_netrikauppaa_1530644.html?origin=rss) (luettu 15.3.2010)